

学校编码: 10384

学 号: 17920071150480



分类号_____密级

UDC

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

富士施乐客户关系管理分析

Analysis of Customer Relationship Management for
FUJIXEROX (China) Co. Ltd

黄基彬

指导教师姓名: 谢导 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩时间: 2014 年 5 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

2014 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（）1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（）2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

在当今竞争日益激烈的市场环境下，技术与信息的传递越来越快，客户在购买任何产品或是服务时有了更多的选择空间。使得现代企业的经营者不仅要考虑如何寻找并吸引新客户，更要注重维护和深度发展老客户。众所周知，开发一个新客户的成本远远高于留住一个老客户的成本。越来越多的企业也认识到通过实施客户关系管理提高客户忠诚度，降低企业经营成本，进而保持和赢得更多有价值的客户，是企业健康稳定成长的基本保障。因此现代企业经营策略在经历了产品导向、销售导向、营销导向、成本导向几个不同发展阶段之后，以客户关系管理为导向的经营思想越来越被现代管理者们重视、接受及应用。

富士施乐（中国）有限公司应用客户关系管理，创造核心客户价值的同时赢得了业界中高端客户的高占有率及快速的业绩增长率，其经营思路为国内办公复合机行业甚至其他行业的企业实行客户关系管理提供了一条借鉴思路。

为此，本文在引入相关客户关系管理理论之后，先根据波特的五力模型分析了中国办公复合机行业的竞争态势。然后根据客户关系管理模型（IDIC 模型）的四个阶段（客户识别，对客户进行差异分析，客户互动，定制化）为分析框架结合客户价值理论基础与客户全生命周期管理相关理论，对富士施乐的客户关系管理体系进行分析。通过分析，寻找出富士施乐通过客户关系管理实现企业发展的成功经验，并提出作者对客户关系管理的见解。

关键词：富士施乐 客户关系管理 客户价值

Abstract

In today's increasingly fierce market competition environment, technology and information transfer faster and faster, customers have more choices space in purchasing products or service. Therefore, the managers of modern enterprises not only have to consider how to attract new customers, but also have to pay more attention to the maintenance and further development of the old customers. As we all know, the cost of developing a new customer is much higher than keeping an old customer. More and more enterprises realize that, to improve customer loyalty through the implementation of customer relationship management, reduce the operating costs of enterprises, and maintain and win more valuable customers, is the basic guarantee of the healthy and stable growth. Thus, the modern enterprise management strategy develops after different development phases as the product oriented, marketing oriented, cost oriented strategies, and the business ideas of the customer relationship management oriented is getting more attention, acceptance and application from more modern managers.

Fuji Xerox (China) Co., Ltd. apply the customer relationship management to create much core customer value, at the same time, it also has won the high occupancy rate and fast growth rate of business among the mid and high-end customers. its business ideas has provide a reference for the domestic Official Multi-Function Device industry and other industry enterprises, who want to implement customer relationship management.

So, the author introduced the relative theory of Customer relationship Management in this thesis firstly. And based on the Porter's Five Force Model, the thesis analyzes the competitive environment of China Official Multi-Function Device industry. Then according to the four stages of the customer relationship management model (IDIC Model-Identify, Differentiate, Interactive, Customize) , customer value theory and Customer whole lifecycle management theory , this thesis analyzes FXCL's customer relationship management system. And it further finds out the FXCL's successful experience of customer relationship management which realized FXCL's developing goal. At last, this thesis brings up with the author's understanding of customer relationship management.

Key Words: FujiXerox; Customer Relationship Management; Customer Value

目录

| | |
|------------------------------|----|
| 第一章 绪论 | 1 |
| 第一节 研究的背景及意义 | 1 |
| 第二节 研究的内容与思路 | 1 |
| 第二章 理论基础—客户关系管理理论 | 3 |
| 第一节 客户关系管理的定义及核心思想 | 3 |
| 第二节 客户关系管理的目标与策略 | 6 |
| 第三节 客户关系管理模型 | 8 |
| 第三章 国内办公复合机行业分析及富士施乐简介 | 11 |
| 第一节 国内办公复合机行业分析 | 11 |
| 第二节 富士施乐简介 | 18 |
| 第四章 富士施乐的客户关系管理框架 | 22 |
| 第一节 富士施乐客户关系管理分析框架 | 22 |
| 第二节 识别客户 | 23 |
| 第三节 对客户进行区分 | 26 |
| 第四节 与客户互动 | 30 |
| 第五节 定制化 | 33 |
| 第六节 客户全生命周期管理 | 41 |
| 第五章 总结和启示 | 46 |
| 第一节 富士施乐客户关系管理总结 | 46 |
| 第二节 客户关系管理的启示 | 49 |
| 参考文献 | 53 |
| 致谢 | 55 |

Contents

| | |
|--|-----------|
| Chapter 1 Introduction | 1 |
| Section 1 Background and Meaning of the Analysis | 1 |
| Section 2 Content and Approach of the Analysis | 1 |
| Chapter 2 Theory of Customer Relationship Management | 3 |
| Section 1 Definition and Core of Customer Relationship Management | 3 |
| Section 2 Target and strategy of Customer Relationship Management | 6 |
| Section 3 Customer relationship management model-IDIC Model | 8 |
| Chapter 3 Introduction of China Office Multifunction Device Industry and FXCL Corporation | 11 |
| Section 1 Introduction of China Office Multifunction Device Industry | 11 |
| Section 2 Introduction of FXCL Corporation | 18 |
| Chapter 4 Analysis of FXCL Customer Relationship Management Strategy | 22 |
| Section 1 Analysis Framework of FXCL's Customer Relationship Management Strategy | 22 |
| Section 2 Customer Identification | 23 |
| Section 3 Customer Differentiation | 26 |
| Section 4 Customer Interaction | 30 |
| Section 5 Customized | 33 |
| Section 6 Customer Whole Life Cycle Management | 41 |
| Chapter 5 Summary and Implication | 46 |
| Section 1 Summary of FXCL's Customer Relationship Management | 46 |
| Section 2 Implication of Customer Relationship Management | 49 |
| References | 53 |
| Postscript | 55 |

图目录

| | |
|-------------------------------------|----|
| 图 2.1: 顾客价值层次模型 | 5 |
| 图 2.2: 客户的动态管理 | 7 |
| 图 3.1: 国内办公复合机行业五力模型图 | 13 |
| 图 3.2: 2008—2012 富士施乐销售额增长趋势图 | 20 |
| 图 3.3: 中国复合机行业竞争力调查 | 20 |
| 图 4.1: 富士施乐客户关系管理分析框架 | 23 |
| 图 4.2: 富士施乐 ABCD 客户管理基本定位图 | 28 |
| 图 4.3: 富士施乐整体解决方案价值层次模型 | 35 |
| 图 4.4: MPS 服务提供商的中国市场占有率分布图 | 38 |

表目录

| | |
|-------------------------------|----|
| 表 4.1: 富士施乐客户关系基本评分表 | 28 |
| 表 4.2: 富士施乐客户价值潜力基本评分表 | 29 |
| 表 4.3: 富士施乐客户价值级别分类表 | 29 |
| 表 4.4: 客户可选配置及技术定制参考表 | 36 |
| 表 4.5: 全包服务与一般售后服务区别表 | 37 |
| 表 4.6: 文件管理服务与常规模式管理对比表 | 39 |

第一章 绪论

本章将介绍本文研究的背景、意义、内容及思路

第一节 研究的背景及意义

本节将主要介绍本文的研究背景及意义。当前世界经济形势依然严峻，中国国内的实体经济正处于艰难的转型变革期，面临很大的压力。而且随着市场竞争激烈程度的加剧以及技术的日新月异，企业间的竞争已不仅仅停留在资金、技术、成本这类层面上的竞争，企业的竞争力也不仅仅由传统的市场占有率来体现。在新的竞争时代，在严峻的变革压力之下，企业间竞争的是客户。失去客户，企业的一切都将失去，尤其是在经济越不景气的时候，高价值的客户更是受到所有企业的关注与争夺。获得高价值客户的客户忠诚意味着企业可以获得稳定成长的保障，甚至可以借机崛起。

富士施乐公司是全球办公复合机行业内知名的制造商，主要制造、销售复合机产品并提供相应服务，其主要采用直销方式进行中高端客户的开发与维护，拥有很高的客户忠诚度，体现出较高的客户关系管理水平。近年来富士施乐公司在行业内的发展速度一直名列前茅，即使在最近的两次经济危机来临且行业整体不景气时，富士施乐公司依然维持较好的发展。

本文应用了波特的五力模型为分析工具，使读者能充分了解复合机行业环境。并以客户关系管理相关理论为指导，以客户关系管理模型—IDIC 模型为分析框架对富士施乐公司的客户关系管理进行分析，总结富士施乐客户关系管理的成功经验与启示。希望对复合机行业内的企业甚至销售模式类似的其它行业企业有所借鉴。

第二节 研究的内容与思路

本节将主要阐述本文的研究内容及思路。本文首先引入相关客户关系管理的定义及核心思想。其次介绍了国内办公复合机行业特点，并通过波特五力模型分析了国内办公复合机行业的竞争状况。富士施乐在目前同行业的激烈竞争

中仍能有领先同行的高速发展与很高的客户忠诚度，主要得益于其贯彻执行了较完善的客户关系管理策略。因此本文根据客户价值理论、IDIC 模型相关理论以及客户全生命周期管理相关理论对富士施乐的客户关系管理体系进行分析，寻找富士施乐客户关系管理的成功经验。本文将分别从以下几个部分来阐述这一分析过程

第二章主要介绍客户关系管理理论，其中第一节介绍了客户关系管理的定义和核心思想。第二节介绍了客户关系管理模型——IDIC 模型。

第三章首先介绍了国内办公复合机行业的特点，并通过波特的五力模型对中国办公复合机行业的竞争态势做相应分析，描述了办公复合机行业情况，并介绍了富士施乐的具体情况。

第四章介绍了富士施乐的客户关系管理模型的组成部分以及它们之间的关系，并分别进行详细分析。

第五章基于前面的介绍与分析，对富士施乐客户关系管理策略做系统总结并阐述了本人对客户关系的理解。

第二章 理论基础—客户关系管理理论

本章主要是介绍客户关系管理定义，客户关系管理的核心、客户关系管理的目标与策略，并引入客户关系管理模型——IDIC 模型。为本文后面的分析提供基础理论参考。

第一节 客户关系管理的定义及核心思想

本节将引入客户关系管理定义，并分析客户关系管理核心——客户价值。

一、客户关系管理的定义

客户关系管理是一种商业管理策略，它通过使企业组织、工作流程、技术支持和客户服务都以客户为中心来协调和统一与客户的交互行动，达到保留有价值客户，挖掘潜在客户，赢得客户忠诚，并最终获得客户长期价值的目的。它包含了几个重要的内容。^①

1、对客户终生价值的关注是客户关系管理的重要特点。客户关系管理强调的是企业与客户长期的价值互动关系，最大化长期互动关系的效用，实现企业与客户的双赢。就企业而言，客户的终生价值的重要性表现在：客户关系持续时间越长，客户价值就越高；客户保持率增长 5%可以带来企业利润的成倍增长；发展新客户的成本是保留老客户成本的 5—8 倍；客户关系持续时间越长，客户转移的成本增大，进一步增大后期的保持率，带来企业收益的增长。对于客户而言，客户关系持续的时间越长，企业对客户需求的学习程度越高，更易于提供高价值的解决方案。

2、客户关系管理集中于价值客户的获取、保留和发展的动态管理。留住客户，并不是要留住所有的客户，关键在于留住能够为企业带来利润的客户。对这类型客户的管理是企业客户关系管理的重点。

^①资料来源：齐佳音万映红著.《客户关系管理理论与方法》[M].中国水利水电出版社.知识产权出版社.2006 年 9 月

3、客户关系管理实质上是对企业客户资产的增值管理。客户关系管理并不仅是只为客户创造价值，而且它也为企业创造价值。从企业的角度而言，客户是企业的资产，企业就是要通过客户关系管理，实现客户资产的不断增值。

4、客户关系管理强调对客户的全生命周期管理。客户关系管理所倡导的关系型营销价值与交易型营销的重要区别就在于其更关注客户的长期价值，而不仅仅是短期利益。客户关系的生命周期可以分为考察期、形成期、稳定期和退化期。据此，对不同类型的处于不同生命周期阶段的客户实行不同的客户忠诚计划，增进客户与企业之间的感情。同时，追踪并掌握客户需求的变动趋势，及早避免客户关系流失。

二、客户关系管理的核心——客户价值

客户关系管理的核心是客户价值。在对客户的识别、保留和发展的整个生命周期里，对客户价值的评判是核心问题。这里的价值包含两方面，一是企业为客户提供的价值，一般称这种价值为“顾客价值”，表明的是企业为客户提供的价值利益，二是客户对企业的价值贡献，一般称这种价值为“企业价值”。

^①客户关系管理的实施过程是一个使客户关系增值的管理过程。企业只有为客户提供优于竞争对手的价值，才能获得客户的货币投票；客户只有能够为企业带来利利润，企业才会为其提供与之相称的产品和服务。

1、顾客价值的意义

顾客价值影响顾客行为倾向，如果企业能提供超越竞争对手的顾客价值，就能导致顾客满意与顾客忠诚，从而产生企业绩效，形成企业的竞争优势。因为顾客价值是顾客对企业所提供的产品和服务在同行业企业比较后得出的包含主观与客观两方面的评价，它是一个相对评价值，顾客价值真正体现了顾客需求与偏好的取舍标准。因此，客户忠诚度由客户感知的顾客价值决定。那客户是如何感知企业所提供的价值呢？美国田纳西州立大学教授 Woodruff 提出了顾客价值模型如下，

^①资料来源：付晓蓉著.《顾客关系管理》[M].西南财经大学出版社.2006年5月

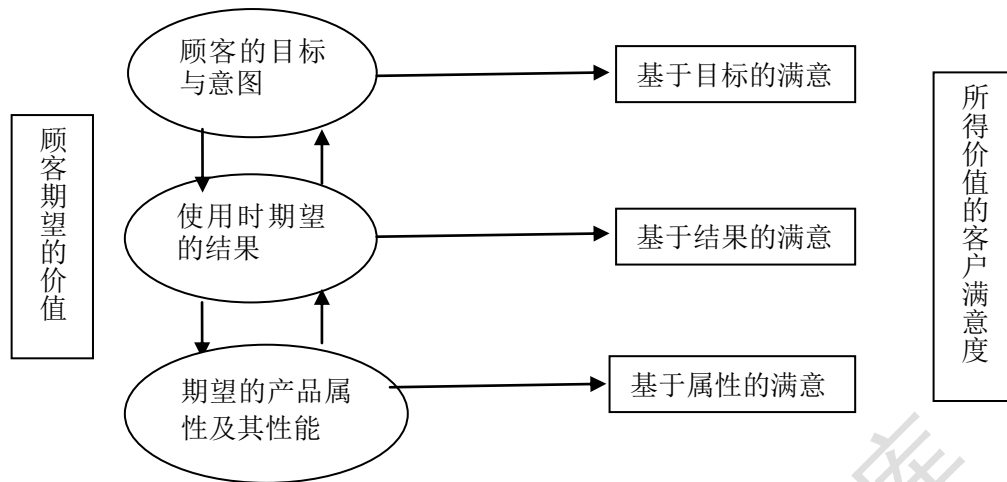


图 2.1: 顾客价值层次模型

资料来源：杨永恒著.《客户关系管理:价值导向及使能技术》[M].东北财经大学出版社.2002 年 12 月

这个模型表明，从最底层开始，客户首先会考虑产品的具体属性和效能。自购买和使用产品时，客户会就这些属性对实现预期结果的能力形成期望和偏好。客户还会根据这些结果对目标的实现能力形成期望。从顶部向下看，顾客会根据自己的目标来确定各类结果的重要性，并引导客户认定产品相关属性的重要性。而且随着使用情景的变化，客户的需求与期望价值也在不断变化。^①因此企业要为顾客创造优异价值，需要企业真正了解客户现状，还要随着时间情景的发展变化不断积极应对。

Wayland 和 Cole 认为企业需全面了解客户的价值链及构成价值链的活动，掌握客户需求与偏好。据此提出基于价值链的三种典型创造价值定位（模式），即满足客户核心需求（核心产品）、延伸需求（服务）和总体需求（解决方案）。^②核心需求（产品或服务）是一组明确的定义需求属性。这些属性可以达到或实现顾客价值链中某一核心中某一核心部分价值贡献。延伸需求是介入顾客价值链，提供整合性价值元素，扩展其为客户创造的价值。包括与客户的沟通方式、订货付款方式、定制信息服务等方面。总体需求是提供一种整合式的解决方案，完全涵盖客户的整个价值链。也就是说，价值链之间的差异是企业竞争优势的关键。^③从这个意义上讲，企业为赢得竞争优势，就必须构建符合企业客户战略

^①资料来源：胡旺盛张莹王唤明著.《顾客价值与营销创新》[M].合肥工业大学出版社.2006 年 3 月

^②资料来源：李扣庆著.《顾客价值优势论》[M].经济科学出版社.2004 年 6 月

^③资料来源：李扣庆著.《顾客价值优势论》[M].经济科学出版社.2004 年 6 月

的价值链。优化客户与企业的价值链，要求企业与客户充分沟通信息，共同参与改进商业流程，实现双赢^①

2、企业价值的意义

这里的企业价值指的是是企业与顾客关系的建立与发展给企业带来的价值大小，以及如何发展关系资本的潜在价值使其能为企业创造更高额价值。企业价值是企业通过关系实现收益与成本支出之间的差额。其中企业实现收益指的是企业在顾客关系建立与发展过程中所得到的总收入，企业成本支出则代表企业顾客关系建立与发展过程中产生的总费用。企业价值反映的是企业通过与有价值的顾客建立长期、稳定的关系所能获得的利润增值。从这个角度我们能得到两点结论：一是企业必须选择顾客，选择有价值的顾客；二是企业必须与有价值的顾客建立长期稳定的关系，以获得较高的市场利润。^②

第二节 客户关系管理的目标与策略

上一节介绍并初步分析了客户关系管理定义与客户价值，本节将阐述客户关系管理的目标——客户忠诚度，并介绍客户关系管理策略。

一、客户关系管理的目标——客户忠诚度

忠诚的客户是企业最为宝贵的资源，是企业盈利的根源，客户忠诚是联系客户满意与企业盈利的纽带。与为企业现有的产品寻找新客户相比，找寻新产品销售给企业现有的客户更为节约成本。^③据一项统计数据指出，企业每年会流失 25% 的客户，而开发一名新客户弥补流失的老客户会花上 5 倍的成本。假如能设法留住老客户，只要这个比例增加 50%，企业的获利相当于提高 60%—100%。忠诚的客户有利于企业的创新，是企业的义务宣传员，他们不仅是企业基本利润来源的保证，他们更决定着企业未来发展。^④

如何获得客户忠诚度？客户满意是影响客户忠诚度的前提条件，客户满意是企业实施客户关系管理的手段之一，其目的是要为企业培养更多的忠诚的客户，然而客户满意却不一定意味着客户忠诚。根据美国贝思公司的一项调查显示，宣称满意或很满意的顾客，有 65%——85% 会转向他公司产品。在汽车行业

^①资料来源：王广宇著.《客户关系管理方法论》[M].清华大学出版社.2010年3月

^②资料来源：付晓蓉著.《顾客关系管理》[M].西南财经大学出版社.2006年5月

^③资料来源：[英]肯·伯内特著.《核心客户关系管理》[M].电子工业出版社.2002年8月

^④资料来源：钱旭潮袁海波丁源著.《企业客户关系管理》[M].科学出版社.2004年10月

中，有 85%—95% 的顾客感到满意，但只有 30%—40% 的顾客会继续购买同一品牌产品，这就是所谓顾客满意陷阱。造成顾客满意陷阱的原因是企业只满足了客户的基本期望，只是顾客对企业提供的产品或服务在心理上的主观评价，它是反映顾客自身体验的一种绝对值，而没有满足客户的潜在期望。^①因此，维系客户、提高客户保持率的方法是尽力满足客户的潜在期望，为客户创造更多的顾客价值。因为顾客价值是顾客对企业所提供的产品和服务在同行业企业比较后得出的包含主观与客观两方面的评价，它是一个相对评价值，顾客价值真正体现了顾客需求与偏好的取舍标准。^②因此，客户忠诚度由客户感知的顾客价值决定。只有为客户创造足够的顾客价值，才能有效获得客户忠诚度。

二、客户关系管理策略

企业可以根据客户的价值与客户的忠诚度对客户进行分类，客户价值高且客户忠诚度高的客户是企业的金质客户。客户关系管理的目的就是要识别、维和发展企业的金质客户。企业对客户关系的管理，就是要采取策略将企业的客户尽可能地转变为金质客户，留住金质客户，同时减少企业的无利客户，使得企业盈利最大化。其动态分析过程如图。

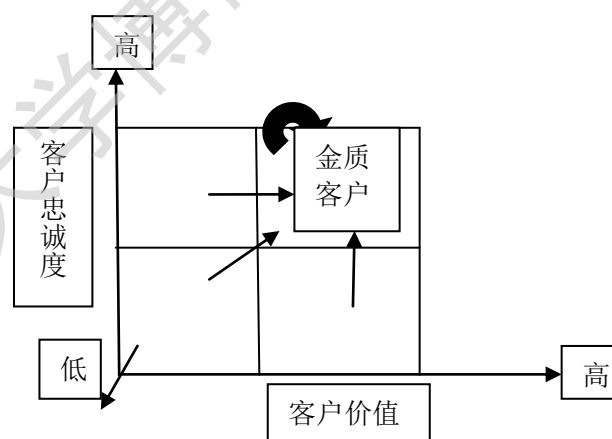


图 2.2: 客户的动态管理

资料来源：齐佳音 万映红著．《客户关系管理理论与方法》[M]．中国水利水电出版社．知识产权出版社．2006 年 9 月

^①资料来源：霍亚楼著．《客户关系管理》[M]．对外经济贸易大学出版社．2009 年 8 月

^②资料来源：霍亚楼著．《客户关系管理》[M]．对外经济贸易大学出版社．2009 年 8 月

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库